

**VARIABEL-VARIABEL YANG MEMPENGARUHI KINERJA  
KARYAWAN PADA PT. PLN (PERSERO)  
AREA PELAYANAN DAN JARINGAN  
SIDOARJO**

Oleh:

**Ayunistia Zahra Afada dan Suparwati  
Prodi Ilmu Administrasi Bisnis FISIP-UPNV Jawa Timur**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelatihan, kemampuan, dan hubungan antara atasan dan bawahan berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Sidoarjo.

Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah karyawan yang berjumlah 177 orang pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Sidoarjo pada tahun 2012. Sampel yang digunakan adalah jumlah responden yang diambil sebanyak 64 responden sebagai batasan karyawan pada semua divisi di PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Sidoarjo.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda yaitu bahwa secara simultan dengan menggunakan uji F menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara ketiga variabel. Variabel pelatihan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel kemampuan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel hubungan antara atasan dan bawahan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Variabel bebas yang memberikan pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan adalah hubungan antara atasan dan bawahan, karena variabel bebas pelatihan dan variabel bebas kemampuan tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja.

*Kata kunci : Pelatihan, Kemampuan, Hubungan Atasan dan Bawahan, dan Kinerja Karyawan*

**PENDAHULUAN**

Dunia bisnis sekarang dituntut menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk pengembangan perusahaan. Perusahaan harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja di dalam lingkungannya. Keberhasilan perusahaan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor penting adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumberdaya-sumberdaya lainnya yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan.

Tercapainya tujuan perusahaan tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai.

Dalam meningkatkan kinerja karyawannya perusahaan menempuh beberapa cara misalnya melalui pelatihan, mengembangkan kemampuan mental dan fisik karyawan, dan menciptakan hubungan kerja yang kondusif antara atasan dan bawahan. Melalui proses-proses tersebut, karyawan diharapkan akan lebih memaksimalkan tanggung jawab atas pekerjaan mereka karena para karyawan telah terbekali oleh pelatihan dan pengembangan yang tentu berkaitan dengan implementasi kerja mereka. Sedangkan lingkungan kerja yang baik pada dasarnya adalah hak para karyawan dan merupakan kewajiban dari pihak perusahaan untuk mendukung kontribusi para karyawannya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Sidoarjo yang tinggi harus dilakukan terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan dalam melayani masyarakat di bidang listrik. Tentu peran tenaga kerja tak lepas dalam membantu pencapaian kinerja perusahaan. Tenaga kerja yang digunakan adalah mereka yang mempunyai tanggung jawab yang lebih, disiplin, kreatif, ulet dan siap menghadapi tantangan dalam tugas pekerjaannya. Dengan kata lain, kesemuanya itu harus diperhatikan demi perkembangan organisasi itu sendiri, agar tujuan dari organisasi dapat dengan mudah dicapai.

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada yang berpendapat *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Menurut Armstrong dan Baron (dalam Wibowo 2009:07), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Setiap perusahaan selalu berkeinginan agar tenaga kerja yang dimiliki mampu meningkatkan produktivitas yang tinggi. Produktivitas tenaga kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain pelatihan, kemampuan mental dan fisik, dan hubungan antara atasan dan bawahan.

Pelatihan sangat diperlukan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam memajukan perusahaan tersebut. Pelatihan dimaksudkan untuk membantu meningkatkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya sekarang.

Seorang karyawan harus mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Baik kemampuan berhubungan dengan pengetahuan maupun kemampuan yang berhubungan dengan keterampilan. Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan dan profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya kepada mereka.

Hubungan antara pemimpin dengan bawahan juga harus terjalin dengan baik, bagaimana cara seorang pemimpin dapat menggerakkan, membimbing dan mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Kemampuan seorang pemimpin merupakan suatu sarana untuk mencapai tujuan.

## **Landasan Teori**

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Sadili Samsudin (2006 : 22) adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendaya-gunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis.

Menurut Hasibuan (2007 : 10) manajemen sumber daya manu-sia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, keryawan, masyarakat.

Nawawi (2000 : 42) menyata-kan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses mendaya-gunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi.

Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa fokus manajemen sumber daya manusia adalah masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusa-haan, karyawan, dan masyarakat.

### **Kinerja**

Kinerja secara umum diarti-kan sebagai hubungan antara keluar-an (barang-barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang). Kinerja adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluarn dan masukan. Masukan sering dibatasi denga tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik, bentuk dan nilai.

Sumber daya manusia meru-pakan elemen yang paling strategik dalam organisasi. Peningkatan ki-nerja hanya mungkin dilakukan oleh manusia. Sebaliknya sumber daya manusia pula yang dapat menjadi penyebab terjadinya pemborosan dan inefisiensi dalam berbagai bentuk-nya (Siagian, dalam Edy Sutrisno 2009 : 106).

Tohardi (dalam Edy Sutrisno 2009 : 106) mengemukakan, bahwa kinerja merupakan sikap mental. Sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa sese-orang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini daripada hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini.

Dari definisi-definisi tersebut di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa kinerja merupakan tingkat keefektifan dari manajemen industri di dalam penggunaan fasilitas-fasilitas untuk produksi dan keefektifan dari penggunaan tenaga kerja dan peralatan.

Menurut Simanjuntak (dalam Edy Sutrisno 2009 : 109), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu :

1. Pelatihan.

Latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untk menggunakan peralatan kerja.

## 2. Kemampuan.

Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan fisik dan mental karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan kinerja karyawan.

## 3. Hubungan antara atasan dan bawahan.

Hubungan atasan dan bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan.

## Pelatihan

Pelatihan didefinisikan oleh Ivancevich (dalam Edy Sutrisno, 2009:72), sebagai usaha untuk me-ningkatkan kinerja karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera. Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Pelatihan berorientasi ke masa sekarang dan membantu karyawan untuk me-nguasai keterampilan dalam pekerjaan.

Carrel dan Hatfied (dalam Mangkuprawira, 2007:73) menyatak-an pelatihan umum merupakan pelatihan dimana karyawan memper-oleh keterampilan yang dapat dipakai di hampir semua jenis pekerjaan. Pendidikan karyawan meliputi keahlian dasar yang biasanya merupakan syarat kualifikasi pemenuhan pelatihan umum.

Indikator pelatihan yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Materi yang disampaikan saat pelatihan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan
2. Pelatihan tentang cara terbaik dalam melakukan tugas sangat bermanfaat dalam pekerjaan yang dilakukan sekarang
3. Keaktifan pelatih dan contoh-contoh latihan yang diberikan saat melakukan metode pelatihan sangat bermanfaat
4. Metode tanya jawab tentang masalah pekerjaan yang diberikan saat pelatihan sangat tepat.

## Kemampuan

Kemampuan adalah salah satu unsur yang membentuk kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kemampuan tinggi sangat menunjang tercapainya visi dan misi organisasi untuk segera maju dan berkembang pesat. Kemampuan yang dimiliki seseorang akan membuatnya berbeda dengan yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja. Kemampuan didefinisikan dalam arti apa yang diharapkan di tempat kerja dan merujuk pada pengetahuan, keahlian dan sikap yang dalam penerapannya harus konsisten dan sesuai standar kinerja yang dipersyaratkan dalam pekerjaan (Sinungan, 2003). Indikator kemampuan yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Kesanggupan kerja
2. Pendidikan
3. Masa kerja

### **Hubungan Antara Atasan Dan Bawahan**

Komunikasi ke bawah mengacu pada pesan atau informasi yang dikirim dari atasan kepada bawahan dengan arah ke bawah. Komunikasi ke bawah mengalir dari individu ditingkat yang lebih tinggi kepada individu yang berada di tingkat yang lebih rendah dalam satu hirarki organisasi. Pola komunikasi ini digunakan oleh atasan untuk menetapkan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur kepada bawahan, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian dan mengemukakan umpan balik tentang kinerja.

Menurut Stoner dan Freeman (1994:157) bahwa tujuan utama komunikasi dari atas ke bawah adalah untuk menasehati, memberitahukan, mengarahkan, memerintah dan menilai bawahan serta untuk memberi anggota organisasi informasi mengenai tujuan dan kebijakan organisasi. Beberapa contoh jenis komunikasi kebawah antara lain berupa instruksi kerja, memo resmi, pengarahan kebijakan-kebijakan, prosedur, petunjuk, maupun peraturan, publikasi atau sosialisasi sasaran organisasi dan umpan balik kinerja (Gibson, 1997:57).

Indikator hubungan antara atasan dan bawahan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Komunikasi yang baik antara rekan sekerja
2. Atasan bersikap konsisten dengan perintah-perintahnya
3. Informasi mengenai tugas dan tanggung jawab selalu disampaikan kepada atasan
4. Komunikasi antara atasan dan bawahan berjalan dengan baik

## **METODE PENELITIAN**

### **Variabel Pelatihan ( $X_1$ )**

Indikatornya adalah:

1. Materi yang disampaikan saat pelatihan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan
2. Pelatihan tentang cara terbaik dalam melakukan tugas sangat bermanfaat dalam pekerjaan yang dilakukan sekarang
3. Keaktifan pelatih dan contoh-contoh latihan yang diberikan saat melakukan metode pelatihan sangat bermanfaat
4. Metode tanya jawab tentang masalah pekerjaan yang diberikan saat pelatihan sangat tepat

### **Variabel Kemampuan ( $X_2$ )**

Indikator variabel kemampuan dalam penelitian ini meliputi kesanggupan kerja, pendidikan dan masa kerja.

### **Variabel Hubungan Antara Atasan Dan Bawahan ( $X_3$ )**

Indikatornya adalah:

1. Komunikasi yang baik antara rekan sekerja
2. Atasan bersikap konsisten dengan perintah-perintahnya
3. Informasi mengenai tugas dan tanggung jawab selalu disampaikan kepada atasan

4. Komunikasi antara atasan dan bawahan berjalan dengan baik

### **Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Indikatornya adalah:

1. Kemampuan
2. Meningkatkan hasil yang dicapai
3. Semangat kerja
4. Pengembangan diri
5. Mutu
6. Efisiensi

### **Populasi**

Populasi merupakan keseluruhan atas objek penelitian yang akan diteliti. Sebagai populasinya adalah jumlah karyawan yang berjumlah 177 orang pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Sidoarjo pada tahun 2012.

### **Sampel**

Jumlah sampel yang diambil merupakan karyawan pada PT. PLN (Persero) Area pelayanan dan Jaringan Sidoarjo. Dari perhitungan dengan menggunakan rumus dari Umar (2003:108) maka ditemukan jumlah sampel yang diambil sebanyak 64 responden sebagai batasan karyawan pada semua divisi di PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Sidoarjo.

### **Teknik Analisis**

Teknik analisis data adalah suatu cara atau teknik yang digunakan untuk menganalisis data di dalam melakukan suatu penelitian. Dengan menentukan dan menggunakan teknik analisis data secara tepat di dalam suatu penelitian maka kemungkinan besar pengaruhnya terhadap keberhasilan dari penelitian tersebut.

### **Uji Validitas**

Uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas bertujuan untuk menguji apakah setiap pertanyaan di dalam kuisioner telah valid. Suatu instrumen dikatakan valid berarti mempunyai validitas yang tinggi atau sebaliknya instrumen dikatakan kurang valid berarti mempunyai validitas yang rendah. Dalam hal ini koefisien korelasi yang ditentukan signifikansinya 5% menunjukkan bahwa item-item tersebut sudah valid sebagai indikator.

### **Uji Reliabilitas**

Yang dimaksud dengan reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian, atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen peng-ukuran. Analisis kehandalan butir bertujuan untuk menguji konsistensi butir-butir pertanyaan dalam meng-ungkap

indikator. Untuk mengetahui reliabilitas instrumen penelitian dalam hal ini digunakan nilai *alpha cronbach*. Dikatakan reliabel apabila nilai *alpha cronbach* >0,60.

### Uji Asumsi Klasik

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengukur tingkat nilai variabel untuk pemodelan dalam analisis regresi linier berganda ataupun mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dan heteroskedastisitas dalam hasil estimasi, karena apabila terjadi penyimpangan terhadap asumsi klasik tersebut, uji f dan uji t yang dilakukan sebelumnya menjadi tidak valid dan secara statistik dapat mengacaukan kesimpulan yang diperoleh untuk itu dilakukan uji asumsinya. Tujuan utama penggunaan uji asumsi klasik adalah untuk mendapatkan koefisien regresi yang terbaik linier dan tidak bias (*BLUE : Best Linier Unbiased Estimator*).

### Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk tujuan menjawab rumusan masalah dan tujuan penelitian maka teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda.

Analisa ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). model persamaan regresi linier yang berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e \dots\dots\dots (\text{Sudjana, 2003:69})$$

### Uji Hipotesis

#### UJI F

- a. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang signifikan antara variabel- variabel bebas dan variabel terikat secara bersama-sama maka digunakan uji F dengan rumus sebagai berikut :

$$F_{hitung} = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)} \dots\dots\dots (\text{Sudjana, 2003:108})$$

- b.  $H_0 : b_1 = b_2 = 0$  berarti tidak ada pengaruh secara simultan variabel bebas (X) terhadap variabel terikat.

$H_1 : b_1 = b_2 \neq 0$  berarti ada pengaruh secara simultan variabel bebas (X) terhadap variabel terikat.

- c. Menentukan *level of significant* ( $\alpha$ ) sebesar 5% dengan :  
df = n – k – 1

- d. Kriteria pengujian yang dipakai dalam uji F adalah :

1. Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima dan hipotesis alternatif ( $H_1$ ) ditolak.
2. Jika  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  maka hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_1$ ) diterima

$H_0$  diterima jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$

$H_1$  diterima jika  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$

Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka variabel bebas (X) yang berada didalamnya secara serempak mempengaruhi variabel terikatnya.

Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka variabel bebas (X) yang berada didalamnya secara serempak tidak memengaruhi variabel terikatnya.

### UJI t

Uji t digunakan untuk menguji pengaruh variabel-variabel bebas (X) secara parsial terhadap variabel terikat dengan pengujian secara individual. Tahapan-tahapan pengujian  $t_{hitung}$  sebagai berikut :

- untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang signifikan antara variabel-variabel bebas dan variabel terikat secara parsial maka digunakan uji t dengan rumus sebagai berikut :

$$t_{hitung} = \frac{bi}{se(bi)}$$

(Sudjana, 2003:111)

- $H_0 : b_1 = 0$  berarti tidak ada pengaruh secara parsial variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y)  
 $H_1 : b_1 \neq 0$  berarti ada pengaruh secara parsial variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y)
- Menentukan *level of significant* ( $\alpha$ ) sebesar 5% dengan :  
 $df_1 = k$ ,  $df_2 = n - k - 1$
- Kriteria pengujian yang dipakai dalam uji t adalah :  
 Apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima dan hipotesis alternatif ( $H_1$ ) ditolak.  
 Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_1$ ) diterima.  
 (Ho) diterima apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$   
 (Ho) ditolak apabila  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Untuk mengetahui kesahihan data dari tanggapan 64 responden tentang pelatihan ( $X_1$ ), kemampuan ( $X_2$ ), hubungan antara atasan dan bawahan ( $X_3$ ) dan kinerja karyawan (Y), maka digunakan uji validitas.

Uji validitas ditujukan terhadap 4 pertanyaan yang terdapat pada variabel pelatihan ( $X_1$ ), 3 pertanyaan yang terdapat pada variabel kemampuan ( $X_2$ ), 4 pertanyaan yang terdapat pada variabel hubungan antara atasan dan bawahan ( $X_3$ ) dan 6 pertanyaan yang terdapat pada variabel kinerja karyawan (Y) dengan menggunakan bantuan program aplikasi SPSS 13.0.

Hasil pengujian validitas indikator dari seluruh variabel bebas maupun variabel terikat yang meliputi pelatihan, kemampuan, hubungan antara atasan dan bawahan, dan kinerja karyawan menunjukkan valid, karena nilai korelasi lebih besar dari  $r_{tabel}$  (0,2500) sehingga dinyatakan bahwa semua variabel penelitian telah valid.



### UJI Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah pertanyaan yang diajukan terhadap responden akan memberikan jawaban yang cenderung konsisten.

Dari hasil pengujian menggunakan aplikasi program SPSS 13.0 dapat dilihat bahwa variabel Pelatihan ( $X_1$ ), Kemampuan ( $X_2$ ), Hubungan antara atasan dan bawahan ( $X_3$ ) dan Kinerja karyawan ( $Y$ ). Karena semua nilai alpha ( $r_{hitung}$ ) lebih besar dari 0.6, maka seluruh variabel tersebut dinyatakan reliabel.

### Uji Asumsi Klasik / Blue

Persamaan regresi diatas harus bersifat BLUE (*Best Linear Un-biased Estimator*), artinya pengam-bilan keputusan melalui uji F dan uji t tidak boleh bias. Untuk menghasilkan keputusan yang BLUE maka harus dipenuhi diantaranya dua asumsi dasar. Dua asumsi dasar yang tidak boleh dilanggar oleh regresi linier berganda, yaitu :

1. Tidak boleh ada *multikolonieritas*
2. Tidak boleh ada *heteroskedastisi-tas*

Apabila salah satu dari kedua asumsi dasar tersebut dilanggar, maka persamaan regresi yang diperoleh tidak lagi bersifat BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*) sehingga pengambilan keputusan melalui uji F dan uji t menjadi bias.

### Multikolinier

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Menguji adanya multikolinieritas dapat dilihat dari nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Jika nilai VIF lebih besar dari 10, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinier-itas dengan variabel bebas yang lainnya, sedangkan jika nilai VIF lebih kecil dari 10, maka variabel tersebut tidak memiliki persoalan dengan multikolinieritas.

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan aplikasi program SPSS 13.0 diketahui bahwa nilai VIF pada ketiga variabel bebas lebih kecil dari 10, artinya ketiga variabel bebas pada penelitian ini tidak ada gejala multikolinier.

### Heteroskedastisitas

Pada regresi linier nilai residual tidak boleh ada hubungan dengan variabel bebas. Hal ini diidentifikasi dengan menghitung korelasi rank spearman antara nilai residual dengan seluruh variabel bebas.

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan aplikasi program SPSS 13.0 diketahui bahwa nilai *Sig (2-tailed)* pada ke variabel bebas lebih besar dari 0,05 artinya ketiga variabel bebas pada penelitian ini tidak ada gejala heteroskedastisitas.

### Regresi Linier Berganda

Perhitungan regresi linier berganda menggunakan komputer dengan aplikasi program SPSS 13.0 diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

$$Y = 13,440 + (-0,055) + 0,228 + 0,478$$

Dari persamaan tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut :

Konstanta ( $b_0$ ) sebesar 13,440 artinya besarnya kinerja karyawan (Y) 13,440 satuan, dengan asumsi jika pelatihan ( $X_1$ ), kemampuan ( $X_2$ ) dan hubungan antara atasan dan bawahan ( $X_3$ ) adalah konstan.

Koefisien regresi untuk pelatihan ( $X_1$ ) sebesar -0,055. Berarti jika pelatihan ( $X_1$ ) mengalami kenaikan 1 satuan, maka kinerja karyawan pada perusahaan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Sidoarjo akan mengalami kenaikan sebesar -0,055 satuan. Dengan asumsi variabel lain konstan.

Koefisien regresi untuk kemampuan ( $X_2$ ) sebesar 0,228. Berarti jika kemampuan ( $X_2$ ) mengalami kenaikan 1 satuan, maka kinerja karyawan pada perusahaan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Sidoarjo akan mengalami kenaikan sebesar 0,228 satuan. Dengan asumsi variabel lain konstan.

Koefisien regresi untuk hubungan antara atasan dan bawahan ( $X_3$ ) sebesar 0,478. Berarti jika hubungan antara atasan dan bawahan ( $X_3$ ) mengalami kenaikan 1 satuan, maka kinerja karyawan pada perusahaan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Sidoarjo akan mengalami kenaikan sebesar 0,478 satuan. Dengan asumsi variabel lain konstan.

## Pengujian Hipotesis

### Uji Secara Serempak (Uji F)

Untuk mengetahui pengaruh pelatihan ( $X_1$ ), kemampuan ( $X_2$ ) dan hubungan antara atasan dan bawahan ( $X_3$ ) secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan (Y). dalam penelitian ini, uji F digunakan untuk menguji hipotesis secara keseluruhan variabel pengujinya adalah sebagai berikut:

- a. Merumuskan hipotesis yang akan diuji :

$$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$$

tidak ada pengaruh pelatihan ( $X_1$ ), kemampuan ( $X_2$ ) dan hubungan antara atasan dan bawahan ( $X_3$ ) secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y)

$$H_1 : b_1 = b_2 = b_3 \neq 0$$

ada pengaruh pelatihan ( $X_1$ ), kemampuan ( $X_2$ ), dan hubungan antara atasan dan bawahan ( $X_3$ ) secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y)

- b. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa  $F_{hitung}$  sebesar 6,094
- c. Menghitung Level of Significant ( $\alpha$ ) sebesar 5% dan derajat kebebasan ( $df$ ) = (3;60) sehingga diketahui  $F_{tabel}$  (2,758)
- d. Kriteria penerimaan dan penolakan yaitu :  
 $H_0$  ditolak bila  $F_{hitung} > F_{tabel}$   
 $H_0$  diterima bila  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$
- e. Karena  $F_{hitung}$  (6,094) >  $F_{tabel}$  (2,758) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pelatihan ( $X_1$ ), kemampuan ( $X_2$ ), hubungan antara atasan dan bawahan ( $X_3$ ) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Sidoarjo.

**Uji Parsial (Uji T)****a. Pengaruh pelatihan ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan (Y)**

1.  $H_0 : b_1 = 0$

tidak ada pengaruh secara parsial pelatihan ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan (Y)

$H_1 : b_1 \neq 0$

ada pengaruh secara parsial pelatihan ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan (Y)

2. Hasil perhitungan menunjukkan  $t_{hitung}$  sebesar -0,487 dari :

$$t_{hitung} = \frac{bi}{se(bi)} = -0,487$$

3. Menggunakan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) sebesar 5% dan menggunakan uji 2 arah, maka  $0,05/2 = 0,025$  dan derajat kebebasan ( $df$ ) = 60, sehingga  $t_{tabel}$  diketahui sebesar 2,000
4. Kriteria penerimaan dan penolakan yaitu :  
 $H_0$  diterima bila  $-t_{tabel} \leq t_{hitung}$  atau  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$   
 $H_0$  ditolak bila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $t_{hitung} < -t_{tabel}$
5. Karena  $t_{hitung} (-0,487) \leq t_{tabel} (2,000)$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial pelatihan ( $X_1$ ) tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Sidoarjo.

**b. Pengaruh kemampuan ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y)**

1.  $H_0 : b_2 = 0$

tidak ada pengaruh secara parsial kemampuan ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y)

$H_1 : b_2 \neq 0$

ada pengaruh secara parsial kemampuan ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y)

2. Hasil perhitungan menunjukkan  $t_{hitung}$  sebesar 1,450 dari :

$$t_{hitung} = \frac{bi}{se(bi)} = 1,450$$

3. Menggunakan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) sebesar 5% dan menggunakan uji 2 arah, maka  $0,05/2 = 0,025$  dan derajat kebebasan ( $df$ ) = 60, sehingga  $t_{tabel}$  diketahui sebesar 2,000
4. Kriteria penerimaan dan penolakan yaitu :  
 $H_0$  diterima bila  $-t_{tabel} \leq t_{hitung}$  atau  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$   
 $H_0$  ditolak bila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $t_{hitung} < -t_{tabel}$
5. Karena  $t_{hitung} (1,450) \leq t_{tabel} (2,000)$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial kemampuan ( $X_2$ ) tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Sidoarjo.

**c. Pengaruh hubungan antara atasan dan bawahan ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan (Y)**

1.  $H_0 : b_3 = 0$

tidak ada pengaruh secara parsial hubungan antara atasan dan bawahan ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan (Y)

$H_1 : b_3 \neq 0$

ada pengaruh secara parsial hubungan antara atasan dan bawahan ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan (Y)

2. Hasil perhitungan menunjukkan  $t_{hitung}$  sebesar 3,704 dari :

$$t_{hitung} = \frac{bi}{se(bi)} = 3,704$$

3. Menggunakan taraf signifi-kansi ( $\alpha$ ) sebesar 5% dan menggunakan uji 2 arah, maka  $0,05/2 = 0,025$  dan derajat kebebasan ( $df$ ) = 60, sehingga  $t_{tabel}$  diketahui sebesar 2,000

4. Kriteria penerimaan dan penolakan yaitu :

$H_0$  diterima bila  $-t_{tabel} \leq t_{hitung}$  atau  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$

$H_0$  ditolak bila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $t_{hitung} < -t_{tabel}$

5. Karena  $t_{hitung}$  (3,704) >  $t_{tabel}$  (2,000) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial hubungan antara atasan dan bawahan ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh signi-fikan dan positif terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Sidoarjo.

**Pembahasan**

Berdasarkan hasil uji hipotesis menggunakan uji F, menunjukkan adanya pengaruh se-cara simultan variabel bebas yaitu pelatihan ( $X_1$ ), kemampuan ( $X_2$ ) dan hubungan antara atasan dan bawahan ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) pada perusahaan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Sidoarjo, terbukti dengan nilai  $F_{hitung}$  (6,094) >  $F_{tabel}$  (2,758). Hal ini dapat diartikan bahwa berdasarkan penilaian karyawan, pelatihan karyawan di PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Sidoarjo selama ini cukup baik, dan karyawan merasa mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, selain itu hubungan antara atasan dan bawahan juga terjalin baik. Pimpinan perusahaan juga menilai kinerja karyawan selama ini cukup baik.

Berdasarkan hasil uji hipotesis menggunakan uji t diketahui bahwa secara parsial pelatihan ( $X_1$ ) tidak berpengaruh secara signi-fikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan nilai  $t_{hitung}$  (-0,487)  $\leq t_{tabel}$  (2,000). Hal ini dapat diartikan bahwa pelatihan yang meliputi (materi yang disampaikan saat pelatihan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, pelatihan tentang cara terbaik dalam melakukan tugas sangat bermanfaat dalam pekerjaan yang dilakukan sekarang, keaktifan pelatih dan contoh-contoh latihan yang diberikan saat melakukan metode pelatihan sangat bermanfaat, metode tanya jawab tentang masalah pekerjaan yang diberikan saat pelatihan sangat tepat) tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Sidoarjo. Hal ini disebabkan karena materi

pelatihan yang diberikan tidak sesuai dengan bidang pekerjaan masing-masing karyawan, sehingga kegiatan pelatihan yang diadakan oleh perusahaan hanya dijadikan sebagai formalitas tanpa ditindak lanjuti. Selain itu pihak perusahaan seharusnya lebih selektif dalam memilih karyawan yang akan diikutsertakan dalam pelatihan, agar pelatihan yang diadakan tidak sia-sia dan bisa memberikan manfaat bagi para karyawan sehingga dapat diterapkan dalam pekerjaannya.

Hasil uji t untuk kemampuan ( $X_2$ ), diketahui bahwa secara parsial kemampuan ( $X_2$ ) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) dengan nilai  $t_{hitung} (1,450) \leq t_{tabel} (2,000)$ . Hal ini dapat diartikan bahwa kemampuan yang meliputi (sanggup menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan, pendidikan yang telah ditempuh dapat membantu untuk melakukan pekerjaan saat ini, masa kerja yang sudah cukup lama membantu dalam penyelesaian pekerjaan) tidak dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Sidoarjo. Hal ini disebabkan karena kemampuan yang dimiliki karyawan tidak seimbang dengan kemauan atau semangat dalam bekerja, sehingga kinerja tidak tercapai dengan baik. Diperlukan adanya motivasi dari pihak perusahaan untuk para karyawannya agar dapat mengoptimalkan kemampuan yang dimiliki karyawan untuk meningkatkan kinerja. Baik kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan.

Hasil uji t untuk hubungan antara atasan dan bawahan ( $X_3$ ), diketahui secara parsial hubungan antara atasan dan bawahan ( $X_3$ ) berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) dengan nilai  $t_{hitung} (3,704) > t_{tabel} (2,000)$ . Hal ini dapat diartikan bahwa hubungan antara atasan dan bawahan yang meliputi (komunikasi antara rekan sekerja terjalin dengan baik, atasan bersikap konsisten dengan perintah-perintahnya, informasi mengenai tugas dan tanggung jawab selalu disampaikan kepada atasan, komunikasi antara atasan dan bawahan terjalin dengan baik) dapat memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) pada perusahaan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Sidoarjo. Dengan kata lain bahwa jika hubungan antara atasan dan bawahan terjalin dengan baik dan harmonis maka kinerja karyawan tersebut akan baik, sebaliknya jika hubungan antara atasan dan bawahan tidak harmonis maka kinerja karyawan tersebut akan kurang baik.

Hal ini sesuai dengan pendapat Suranto (2006) yang menyatakan bahwa komunikasi atasan kepada bawahan yang berjalan efektif dalam organisasi dapat menghasilkan suatu *team work* yang baik, sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja organisasi, keharmonisan dan koordinasi kerja yang berdampak positif pada pencapaian target dan prestasi kerja. Dan didukung oleh pendapat Robbins (1996:5) komunikasi memegang fungsi penransferan dan pengendalian. Kedua fungsi ini sangat erat kaitannya dengan peran atasan sebagai pemimpin dalam organisasi. Melalui pola komunikasi ke bawah, atasan menjelaskan kepada para bawahan mengenai pekerjaan yang harus dilakukan, memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data guna mengenali dan menilai pilihan-pilihan alternatif, mengarahkan bawahan untuk bekerja dengan baik mencapai

standar kinerja yang ditetapkan, memicu motivasi pegawai, serta mengendalikannya perilaku anggota.

Variabel bebas (X) yang memberikan pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Sidoarjo adalah hubungan antara atasan dan bawahan. Karena dua variabel bebas lainnya (pelatihan dan kemampuan) menunjukkan hasil yang tidak memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang sesuai tujuan hipotesis dengan menggunakan regresi linier berganda, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Dalam menguji secara simultan menggunakan uji F menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara ketiga variabel bebas (pelatihan, kemampuan, dan hubungan antara atasan dan bawahan) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) pada perusahaan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Sidoarjo.
2. Dalam menguji secara parsial menggunakan uji t menunjukkan bahwa :
  - a. Pelatihan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Sidoarjo.
  - b. Kemampuan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Sidoarjo.
  - c. Hubungan antara atasan dan bawahan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Sidoarjo.
3. Variabel bebas yang memberikan pengaruh besar terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Sidoarjo adalah variabel hubungan antara atasan dan bawahan.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah ditetapkan dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Pihak perusahaan hendaknya lebih memperhatikan pelatihan kerja yang diberikan kepada karyawan yaitu dengan menyesuaikan pelatihan yang diberikan dengan pekerjaan karyawan dan kondisi perusahaan saat ini. Dan agar lebih selektif dalam memilih karyawan yang akan diikuti-sertakan dalam pelatihan.
2. Pihak perusahaan hendaknya meningkatkan semangat kerja dan kemauan dalam bekerja terhadap karyawan. Karena berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja jika tanpa adanya semangat atau kemauan dalam bekerja. Sehingga perlu adanya motivasi dari pihak perusahaan kepada karyawan.
3. Pihak perusahaan hendaknya tetap mempertahankan dan lebih meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan yang harmonis. Karena berdasarkan hasil

penelitian hubungan antara atasan dan bawahan memberikan pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

4. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya yang mengambil obyek pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Sidoarjo, agar menggunakan variabel lain selain variabel pelatihan, kemampuan, dan hubungan antara atasan dan bawahan (seperti: variabel pe-nempatan karyawan, kepuasan kerja, promosi jabatan, dll) dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Prenhallindo
- Gibson, J.L., Donnelly, Jr, J.H., & Ivancevich, J.M., 1997, *Manajemen Jilid 2*, Edisi ke-9, Jakarta : Erlangga
- Gozhali, Imam, 2000, *Manajemen Personalialia*, Jakarta : Erlangga
- Hasibuan, Malayu, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Jogiyanto, Hartono, 2004, *Pengenalan Komputer*, Yogyakarta : Penerbit Andi
- Kadir, Abdul, 2003, *Pengendalian Sistem Informasi*, Yogyakarta : Penerbit Andi
- Mangkuprawira, Sjafri., & Hubeis, Aida Vitalaya, 2007, *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*, Bogor : Penerbit Ghalia Indonesia
- Martoyo, Susilo, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gajah Mada Universitas Press, Yogyakarta.
- Mathis, Robert L, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta
- Nawawi, Hadari, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gajah Mada Universitas Press, Yogyakarta
- Rivai, Veithzal, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, PT.Grafindo, Jakarta
- Robbins, S.P, 2008, *Perilaku Organisasi. Konsep, Kontroversi, Aplikasi Jilid 1*, Edisi ke-8, Jakarta : PT. Prehallindo
- Shuler, Randall, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke-21*, Edisi Keenam Jilid 2, Erlangga, Jakarta
- Sinungan, Muchdarsyah, 2003, *Produktivitas : Apa dan Bagaimana*, Edisi Kedua, PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Simamora, Henry, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT.Bumi Aksara Jakarta.
- Stoner, J.A.F., & Freeman, R.E, 1994, *Manajemen Jilid 2*, Edisi ke-5, Erlangga, Jakarta

- Sudjana, 2003, *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi*, Penerbit Tarsito, Bandung
- Sugiyono, 2006, *Statistika untuk Penelitian*, Cetakan ke-9, Alfabeta, Bandung
- Sutrisno, Edi, 2009, *Manajemen Suber Daya Manusia*, Kencana, Jakarta
- Tubbs, S.L., & Moss, S., 1996, *Human Communication : Prinsip-prinsip Dasar*,  
Cetakan pertama, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Umar, Husein, 2003, *Metode Riset Bisnis*, Penerbit : PT. Gramedia Pustaka Utama,  
Jakarta
- Wibowo, 2009, *Manajemen Kinerja*, Edisi Kedua, PT. Raja Grafindo Persada, Rajawali  
Pers, Jakarta